

## ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХFEATURES OF THE IMPLEMENTATION AND RESULTS  
OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE STRATEGIES  
OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У статті з'ясовано економічну сутність понять «стратегія» та «інноваційна стратегія», встановлено суттєві їх ознаки та сформульовано власні визначення цих понять. Систематизовано інноваційні стратегії та виділено їх сутність, умови застосування, переваги та недоліки. Запропоновано розглядати інноваційні стратегії як підтримуючі для базових корпоративних та конкурентних стратегій. Функціональні та операційні стратегії у стратегічному наборі підприємства запропоновано відносити до інноваційних за умови здійснення систематичного та постійного пошуку новітніх способів і методів у даних сферах діяльності підприємства. Описано результати реалізації інноваційних стратегій.

**Ключові слова:** стратегія, інноваційні стратегії, результати реалізації інноваційних стратегій.

В статье выяснена экономическая сущность понятий «стратегия» и «инновационная стратегия», установлены существенные их признаки и сформулированы собственные определения этих понятий. Систематизированы инновационные стратегии и выделены их сущность, условия применения, преимущества и недостатки. Предложено рассматривать инновационные стратегии как поддерживающие для базовых корпоративных и конкурентных

стратегий. Функциональные и операционные стратегии в стратегическом наборе предприятия предложено относить к инновационным при условии осуществления систематического и постоянного поиска новых способов и методов в данных сферах деятельности предприятия. Описаны результаты реализации инновационных стратегий.

**Ключевые слова:** стратегия, инновационные стратегии, результаты реализации инновационных стратегий.

The article found out the economic substance of the concepts of «strategy» and «innovation strategy», established their essential characteristics and formulate their own definitions of these concepts. The innovative strategies and highlights of their nature, conditions of use, advantages and disadvantages are also systematized in the article. It is proposed to consider innovative strategies as a support base for the corporate and competitive strategies. Functional and operational strategies in a strategic set of enterprise, invited to refer to innovative, on condition of systematic and constant search for new ways and methods in these fields of activities of the company. The results of the implementation of innovative strategies are also described.

**Key words:** strategy, innovation strategy, the results of the implementation of innovative strategies.

УДК 658.1:330.341.1

**Янковець Т.М.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства  
Київський національний університет технологій та дизайну

**Драгієва Є.Г.**

студентка  
Київський національний університет технологій та дизайну

**Постановка проблеми.** Найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в сучасних умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективною інноваційної стратегії.

Інноваційна стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках воно може функціонувати; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу з іншими подібними підприємствами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати досліджень різних аспектів формування та реалізації стратегій підприємств, зокрема інноваційних стратегій у сучасних умовах, представлені в наукових працях таких зарубіжних та вітчизняних учених, як І. Ансофф [2], О.С. Віханський [4], Л.Є. Довгань [5], З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін [10], Р.А. Фатхутдінов [11], А.Д. Чандлер [13] та ін.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій по зазначеній тематиці, не вирішеними залишаються проблеми ідентифікації результатів реалізації інноваційних стратегій за функціональними напрямками діяльності підприємства з метою забезпечення успішного їх розвитку в перспективі.

**Постановка завдання.** Основними завданнями статті є: з'ясування економічних категорій «стратегія» та «інноваційна стратегія», виділення характерних ознак інноваційних стратегій, а також чинників впливу на формування інноваційних стратегій підприємств у сучасних умовах; формування системи результатів реалізації інноваційних стратегій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічна стратегія загалом та інноваційна зокрема розробляються для того, щоб отримати якомога чіткіше уявлення про майбутній розвиток підприємства. Її розробка потребує активного використання системного підходу, який забезпечує складній організації певну збалансованість і загальний напрям розвитку.

Існує безліч визначень поняття «стратегія». Таким чином, щоб дати вірне формулювання

даного терміну, необхідно систематизувати його завдяки суттєвим ознакам науковців, які досліджували дане питання.

А. Чандлер стверджував що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [13]. Варто підкреслити те, що автор зазначив під стратегією розуміти саме довгострокові цілі і завдання. Тобто стратегія орієнтується на перспективу і являє собою низку завдань у певному часовому просторі, вирішення яких призведе до досягнення поставленої мети в майбутньому.

І. Ансофф зазначав, що стратегія – один із декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації [2]. Таким чином, можна сказати, що стратегія має певні методики щодо визначення певного порядку дій та поведінки організації.

Р.А. Фатхутдінов визначає інноваційну стратегію як один із засобів досягнення цілей організації, який вирізняється від інших засобів своєю новизною передусім для даної організації і, можливо, для галузі, споживачів [11].

З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін вважають стратегію комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації [10]. Тобто стратегія є загальною тактикою для реалізації генеральної мети.

О.С. Віханський визначив під стратегією довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей [4]. Таким чином, стратегією можна назвати довготривалим шляхом, маршрутом до процвітання підприємства.

Отже, аналіз існуючих наукових підходів до визначення поняття «стратегія» дав змогу виділити суттєві ознаки, що визначають її зміст: систему цілей розвитку організації; сукупність способів та правил досягнення цілей; наявність необхідних ресурсів в організації.

Таким чином, пропонується під стратегією розуміти *комплексну програму дій щодо напряму розвитку підприємства, який включає сукупність довгострокових цілей, завдань, показників, заходів, ресурсів, використання яких забезпечує здійснення місії підприємства, досягнення та підтримання його конкурентних переваг.*

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасному ринковому просторі в довгостроковій перспективі ґрунтується на інноваціях, тому для планування та впровадження інновацій розробляється інноваційна стратегія.

Інноваційна стратегія за Л.Є. Довганем – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства

і мають довгострокові наслідки [5]. Тобто інноваційна стратегія – це комплекс намірів щодо інновацій, які реалізуються на довгострокову перспективу підприємств.

В.Д. Дорофєєв уважав, що інноваційна стратегія – це набір правил і норм, що визначають процедуру зміни системи відбору і реалізації нововведень як у технології, так і в управлінні технологією [7], тобто це принципи, орієнтири щодо покращання реалізації новизни.

І. Ансофф уважав що інноваційна стратегія – це один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому [2]. Тобто це прийом, спосіб та навіть, можна сказати, знаряддя, яке абсолютно відрізняється від інших своєю оригінальністю, що застосовується для досягнення поставленої мети.

Аналізуючи визначення інноваційної стратегії, зроблено висновок, що на неї розповсюджуються суттєві ознаки стратегії підприємства. Здебільшого у працях науковців інноваційна стратегія вирізняється спрямованістю на інноваційну діяльність та орієнтацією на впровадження більше техніко-технологічних новацій. Погоджуємося, що техніко-технологічні інновації становлять базис інноваційного розвитку будь-якої організації (та суспільства загалом), для чого необхідно розробляти та реалізовувати інноваційну стратегію. При цьому в сучасних умовах важливого значення набуває інтеграція інноваційної стратегії у різні функціональні напрями діяльності підприємства. Звідси – зростає кількість різновидів інновацій, упровадження яких дає змогу суттєво підвищувати прибутковість та можливості розвитку підприємства. Під *інноваційною стратегією розуміємо комплексну новітню програму дій, спрямовану на забезпечення інноваційного розвитку підприємства та суттєве підвищення його прибутковості, що дає змогу утримувати конкурентні переваги у довгостроковому періоді.* Інноваційна стратегія орієнтована на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через здійснення інноваційного процесу з використанням відповідних ресурсів.

Сучасні науковці описують шість типів інноваційних стратегій [6–9; 12; 15]:

1) *Традиційна* – спрямована на підвищення якості продукції. Застосовується за умови наявності унікального продукту. До переваг застосування даної стратегії відноситься те, що вона передбачає вдосконалення форм обслуговування традиційного продукту. Недоліком можна вважати те, що вона не має випереджального характеру, звідси – у довгостроковій перспективі сприяє відставанню підприємства у техніко-технологічному та економічному аспектах.

2) *Опортуністська, або стратегія «ніші»*, – спрямована на знаходження продукту на існуючих ринках для споживачів із нетиповими, але значущими потребами. Для її застосування необхідне глибоке знання ринкової ситуації, високого рівня техніко-технологічного розвитку і великих адаптаційних можливостей підприємства. Знаходження та використання «ніш» не потребує значних витрат на дослідження і розробки, при цьому виробник певний період одноособово присутній на ринку. Це, безумовно, відноситься до переваг. До недоліків відноситься високий ступінь ризику швидкої втрати монопольного становища.

3) *Імітаційна* – спрямована на закупівлю ліцензій на певні нововведення. Передбачається наявність власних ресурсів та високої кваліфікації фахівців для освоєння нової технології. Не потребує витрат на власні розробки і нові винаходи; сприяє підвищенню наукомістості та технологічності виробництва. Але позитивні результати можливі лише за глибокого знання ринкової кон'юнктури, що потребує додаткових витрат на маркетинг.

4) *Захисна (оборонна)* – спрямована на оптимізацію співвідношення «витрати – випуск» у виробничому процесі і може застосовуватися за наявності на ринку перспективної інновації, яку можна розвивати. Використання цієї стратегії дає змогу уникнути надмірного ризику. Юридичний захист поліпшеної інновації дає змогу використовувати її в інших сферах, за іншим призначенням та виводити її на нові ринки. При цьому здійснюються великі витрати на підвищення технічного рівня виробництва, що не призводить до лідерства підприємства в галузі.

5) *Залежна* – ця стратегія спрямована на виконання замовлень від великих підприємств малими підприємствами-субпідрядниками і передбачає наявність замовлень від головної фірми. До переваг застосування відносяться високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту. Недоліком є те, що успіх залежить від успіху у споживачів основного продукту головної фірми.

6) *Наступальна* – спрямована на досягнення підприємством технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Для цього необхідна наявність потужної науково-дослідної та проектно-конструкторської бази; фахівців творчого складу високої кваліфікації; сприйнятливості керівництва до нових ідей; глибоке знання ринку; належна організація маркетингу. Орієнтація підприємства на завоювання лідерства на ринку та досягнення довгострокових цілей – це основна перевага даної стратегії. Але при цьому потрібні значні кошти та проведення великої організаторської роботи, що можна віднести до недоліку за відсутності таких ресурсів.

Кожна з описаних стратегій може мати певні особливості залежно від виду діяльності підприємства, яке її розробляє і реалізовує.

Інноваційна стратегія підпорядкована базовій корпоративній та конкурентній стратегіям підприємства залежно від виду і масштабів його діяльності, наявного потенціалу і ринкових можливостей. Так, базову стратегію зростання підтримують імітаційна і наступальна стратегії. Базову стратегію стабілізації – традиційна, опортуністська, імітаційна, захисна, залежна. Конкурентну стратегію фокусування, підтримує опортуністська інноваційна стратегія (підтримує базову стратегію і зростання, і стабілізації, залежно від місткості «ніші»), а конкурентну стратегію диференціації – наступальна (підтримуюча базову стратегію зростання) або залежна (підтримуюча базову стратегію стабілізації) [15].

При цьому інноваційною може бути будь-яка функціональна та операційна стратегії у стратегічному наборі підприємства. Наприклад, новітній спосіб розподілу або просування продукції, уперше застосовуваний на підприємстві, у результаті чого суттєво підвищується його прибутковість, можна розглядати як результат успішної інтеграції інноваційної складової до маркетингової стратегії. Тобто така маркетингова стратегія може вважатися інноваційною у даній функціональній сфері діяльності підприємства за умов, що процес пошуку інноваційних способів і методів у маркетингу є постійним та систематизованим.

Результатами реалізації інноваційних стратегій можуть бути: застосування новітніх методів у різних функціональних сферах діяльності підприємства: маркетинг, НДДКР, виробництво, продажі, фінанси, кадри, управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. У табл. 1 представлені результати реалізації інноваційних стратегій у різних функціональних сферах діяльності підприємства.

Для розробки та реалізації інноваційної стратегії з орієнтацією на бажані результати кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; наявність ключових факторів успіху (ключових компетенцій) як способів досягнення конкурентних переваг; особливості організації та ведення бізнесу; ринки збуту; продукцію; ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну та інноваційну культуру [1; 14].

Висновки з проведеного дослідження. Формування та реалізація інноваційної стратегії підприємства з урахуванням особливостей його діяльності – складний творчий процес, що вимагає високої кваліфікації всіх виконавців, потребує проведення глибоких досліджень і оцінювання альтернативних варіантів рішень, які найбільше відповідають його цілям і завданням. Досягнення запланованих результатів реалізації інноваційної стратегії буде успішним

за ефективного управління із застосуванням наукових підходів, що відповідає сучасній світовій тенденції інтеграції науки і бізнесу. Це дає змогу вирішувати не тільки економічні, але й соціальні завдання.

Подальші дослідження будуть спрямовані на виявлення конкретних методів та інструментів успішної реалізації інноваційних стратегій сучасних підприємств.

Таблиця 1

**Результати реалізації інноваційних стратегій**

Функціональний напрям діяльності підприємства	Результати реалізації інноваційних стратегій
Управління	Застосування сучасних концепцій управління на підприємстві; вдосконалення організаційної структури управління; освоєння та застосування управлінським персоналом сучасними методами мотивації та стимулювання персоналу підприємства; підвищення рівня інноваційної культури управлінців та персоналу; доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі, показники, завдання та способи їх досягнення; налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управлінцями; використання сучасних інформаційних технологій; суттєве підвищення прибутковості підприємства.
Маркетинг	Освоєння нових ринків збуту та розширення меж існуючих; підвищення кваліфікації працівників підрозділу маркетингу; підвищення якості ринкових досліджень; активний пошук нових клієнтів; формування попиту та максимальне задоволення потреб споживачів через оновлення продукції; розробка продукції на замовлення; впровадження нових методів та шляхів розподілу і просування продукції; покращання сервісу та комунікацій; зниження термінів доставки продукції; реалізація нової політики ціноутворення, в результаті чого відбувається підвищення прибутковості підприємства (або за рахунок зростання ціни, або через її зменшення, але орієнтація відбувається передусім на попит); знаходження та застосування інноваційних методів ціноутворення з метою залучення нових клієнтів; формування системи знижок на продукцію для постійних клієнтів.
НДДКР	Розвиток власної науково-дослідної та дослідно-конструкторської бази; активний науковий пошук новітніх вирішень проблем; розробка нових видів продукції на основі нової техніки і технології; освоєння нових видів діяльності; можливість створення нової техніки у встановлені терміни; одержання і використання знань для практичних цілей – розробка нових виробів, нових матеріалів, технологій та технологічного обладнання; впровадження інноваційного комплексу робіт із розробки конструкторської та технологічної документації на виготовлення та випробування дослідних зразків виробів, які виконуються за технічним завданням; юридичний захист власно створених новацій (патентування); підвищення ефективності використання нематеріальних активів.
Виробництво	Забезпечення відповідності виробничої потужності потребам ринку у продукції підприємства; оновлення техніки і технології; випуск унікальних видів продукції та затвердження їх якості відповідно до міжнародних стандартів; зменшення терміну виготовлення продукції завдяки новітнім техніці та технологіям; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; зростання обсягів виробництва інноваційної продукції; підвищення ефективності використання основних засобів; підвищення якості та гнучкості виробництва; зменшення витрат на основі здійснення безвідходного виробництва завдяки повторній переробці сировини чи пошуку методів її власного видобування; зменшення обсягів незавершеного виробництва завдяки скорочення часу технологічного процесу, що передбачає виключення ручної праці і реалізацію новаторського автоматизованого виробництва; оптимізація матеріальних ресурсів; зниження непродуктивних утрат та витрат; підвищення контролю збереження матеріальних ресурсів.
Продажі	Впровадження новітніх методів та шляхів розподілу і просування продукції; покращання обслуговування під час продажів, гарантійного та післягарантійного обслуговування; створення корисності і посилення компетенції продавця, що дасть змогу значно впливати на продажі.
Фінанси	Освоєння та використання сучасних методів нейтралізації фінансових ризиків; оптимізація структури капіталу; оптимізація грошових потоків; підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції; оптимізація структури капіталу; освоєння та використання сучасних фінансових інструментів; оптимізація організаційної структури управління фінансовою діяльністю (наприклад, використання концепції управління на основі «центрів відповідальності»); підвищення інноваційної культури фінансових менеджерів; покращання фінансового стану підприємства.
Кадри	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; підвищення кваліфікації персоналу для вирішення інноваційних завдань; підвищення інноваційної активності працівників; упровадження інноваційних форм та методів організації праці; підвищення продуктивності праці; покращання соціально-психологічного клімату в колективі; впровадження соціальних програм.

Джерело: розроблено авторами



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. ; под ред. С.Г. Божук ; 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
3. Великий Ю.В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / Ю.В. Великий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_112/76.pdf](http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_112/76.pdf).
4. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; 5-е изд. – М. : 2014. – 576 с.
5. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко ; 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
6. Дорофеев В.Д. Менеджмент : [учеб. пособ.] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М. : ИНФРА – М, 2008. – 440 с.
7. Лановська, Г.І. Методичні підходи до оцінки інноваційної політики підприємств спиртової промисловості : [монографія] / Г.І. Лановська, Т.А. Говорушко. – К. : Медінформ, 2013. – 204 с.
8. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства : [монографія] / П.П. Микитюк. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 295 с.
9. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : [монографія] / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
10. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика / З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : [учеб. для вузов] / Р.А. Фатхутдинов ; 6-е изд., испр. и доп. – СПб., 2011. – 448 с.
12. Харук К.Б. Інноваційні стратегії розвитку торговельних підприємств / К.Б. Харук // Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 423–424.
13. Чандлер А.Д. Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме / Chandler A. D., Jr. 1991. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. Strategic Management Journal 12 (Winter Special Issue): 31–50.
14. Чичун В.А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства / В.А. Чичун [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue\\_articles/27\\_2.pdf](http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/27_2.pdf).
15. Янковець Т.М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг / Т.М. Янковець // Проблеми науки. – 2012. – № 12. – С. 33–40.